

## 小さな荷物ほど儲かる

「宅急便」が誕生して今年で二五年が経ちました。その誕生から現在までを、長いスパンで振り返ってみたいと思います。まず宅急便の立ち上げ時ですが。

「確かその頃、私は福岡支店の営業課長が係長という立場でしたが、宅配便を始めると聞いた時には正直いって常識外れだと思いましたよ。営業の第一線で働いていた社員からすると、個人宅から荷物を集荷して個人宅に配達するなんて考えられなかった。当時のヤマト運輸は典型的な路線業者で、一般のお客様の荷物はできる限り断っていましたから」

何故、当時の小倉昌男社長は消費者物流をやると言い出したのですか。大得意先だった三越との取引を打ち切って、窮地に立たされたことは広く知られています。それがなぜ宅急便につながるのですか。

「ヤマト運輸が集めていた荷物は、西濃運輸や福山通運の荷物と比べると、キログラム当たりの単価が非常に安かった。同じ路線業者でもヤマトは大口の仕事が多いのに対して、西濃や福通は小口の荷主をたくさん掴まえていたんです。路線の運賃は一〇キロで五〇〇円、一〇〇キロで一〇〇〇円というかたちで、一個口当たりの重量が大きくなればなるほどキロ当たり単価が小さくなる。つまり、小口貨物をたくさん集めたほうが儲かるわけです。当時ヤマト運輸の業績はあまりよくありませんでしたから、小倉社長は小口貨物を獲得することで混載差益を出そうと考えたのでしよう」

既存の路線業者と同じ土俵で競争しようという発想はなかったのですか。いきなり宅配便をやるつもりのは、だいぶ飛躍があるように感じるのですが。

「ヤマトが目をつけたのは約一億八〇〇〇万個あった郵便局が運んでいた荷物（郵便小包）です。郵便

Interview

## 「ネットワークをさらに細分化する」

## ヤマト運輸 有富慶二 社長

ヤマト運輸の緻密な宅配ネットワークは、同社の強みであると同時に、高水準の固定費負担と対象貨物の制約を避けられない「両刃の剣」だ。しかし、同社は今後もネットワークの細分化と新サービスの開発をいっそう強化する方針だという。需要は創造できるという自信が、強気の戦略を支えている。



局はハガキや封書がメインで、小包は仕方なく運ぶという感覚で商売をしていた。窓口へ行くと、荷札をつけるとか、梱包が悪いからやり直せとか文句を言われる。そこでヤマトは『電話一本で集荷に行きます』『翌日には着きます』というサービスで対抗しようと考えた。郵便局は殿様商売だったので、民間の路線業者と競争するよりも勝ち目があると判断したのでしよう」

当初、宅急便に対する現場の眼は冷やかだったと聞いています。

「成功するかどうか半信半疑だったので、各支店では集配用のワゴン車の購入にも消極的だった。当時から当社では支店ごとの収支管理が徹底されていたんですが、管理職にしてみれば、路線便に比べて非効率な宅急便は、やればやるほど赤字になるのが目に見えていた。自分の評価を下げるようなことを進んでやるわけがありません。福岡では確かワゴン車二台で集配していたはずですが、ところが、それを聞いた小倉社長が『最低でも東西南北と中央の計五台は宅配使用の車両を用意しろ』と怒るんです。荷物もないのに」

収益には目をつぶると？

「赤字でも構わないからサービスの質を上げるといふ指示でした。それまでは収支で管理されていたのがある日突然方向転換されたので管理職は意識を変えろのに時間が掛かりました。従来の路線業者では荷物の少ない地域に対してはある程度荷物がまとまってから配達していた。配達効率を考えるとそのほうがいい。それが宅急便を始めてからは許されなかった。翌日に配達すると約束しているわけですから、どんなに荷物が少なくても、例え届け先が山奥であるとしても毎日配達に行くよう指示されました」

その後、宅急便は軌道に乗って個数がどんどん伸びていったわけですが、並行して路線便の仕事も続け

ていた。それを事実上、宅急便一本に絞り込むことになったのはいつ頃だったのですか。

「宅急便を初めてから三、四年経った頃には現場も『いけそつだ』という意識になりました。路線便でお世話になった大口の荷主さんに『もう路線便はやめませう』と挨拶回りを始めたのはこの頃からです」

**荷主さんの反応はどうでしたか。**

「運賃が安いんだっただら上げてやるぞ、って言われましたよ(笑)」

**それなら路線便を続けてもよかったのでは？**

「上からは、それでも路線便をやめると挨拶してこいと強く言われた記憶があります。限られた施設と限られた社員で質の高いサービスを提供していくには路線便の仕事をやめるしかなかった。今となっては路線便をやめて、すべての戦力を宅急便に集中させるというあの時の決断が正しかったと思っています」

## スタート当初は郵便局が協力

**当時のヤマトの動きを他の路線業者や競合になる郵政省はどう見ていたのでしょうか。**

「直接聞いたわけではありませんが、路線業者には『失敗するよ』という声が圧倒的に多かったようです。一方、意外なことに郵政省は、宅急便が始まった頃、大喜びしたんですよ。郵便はハガキや封書が本業で、小包は付帯業務みたいなものでしたから、ヤマトが扱ってくれると仕事が楽になると思ったのですよ」

「多分これは本当の話だと思いますが、当時郵便局は小包を出しにきた顧客に対して『ヤマトのほうが速く着くよ』ってセールスしてくれたところが多かったです。当社の社内でも『郵便局の目の前に営業所をつくるとうまくいくぞ』という話になっていました。ところが、徐々に郵便小包の取扱個数が落ちていき、

これではまずいということになって、郵政省は慌ててサービス改善に動き始めたようです」

**全国ネットワークを構築していく過程で、路線免許をめぐる運輸省との戦いがありました。当時、免許を取ることはそんなに大変なことだったのですか。**

「それはもう大変でしたよ。トラック業界も典型的な護送船団の業界でしたから。運輸省は既存業者ありきで新規参入は基本的に入れないうスタンス。免許の申請書を出すと、『現地の業者から了解を取ってこい』という始末です。宅急便は新しいビジネスであって、既存業者の仕事を奪うものではないと説明しても、役人たちは理解してくれなかった。本来は申請書を精査して免許を与えるのが行政の仕事であるはずなのにそれを放棄していたんです。そこで、石原慎太郎大臣の時に行政不服訴訟を起しました」

**免許の交付を待つよりも、すでに路線免許を持っている地方の業者を買収していったほうが手っ取り早かったはず。実際、佐川急便は買収に次ぐ買収でネットワークを拡げていきました。なぜヤマトはその手法を取らなかったのですか。**

「一部地域では佐川急便と同じように買収によってネットワークを構築した時期もありました。ただし、佐川急便は区域免許のつながりであるのに対して、ヤマトは路線でネットワークの仕組みが違います。もっとも運行(路線)はあくまでも道具であって、面の集配を一番の基本と考えていました」

**ヤマトが設定した宅配便運賃がダンピングの疑いあり、ということと運輸省と一悶着ありましたよね。**

「郵便の重量別の取扱個数を調査したときに、小さい荷物は郵便に残っていて、大きな荷物がヤマトに流れているという構図が明らかになった。当時ヤマトは関東全域五〇〇円という料金体系を打ち出して、そ